



Активный фронт - 2

(Продолжение. Начало см. в № 3(39) 2007)

Практикум

Ни слова о рекламе.

Мы не будем ничего говорить о рекламе как средстве активизации продаж. Потому что ею занимаются все, и все про нее все знают. Если не ждать от рекламы чуда (а, похоже, все только чуда от нее и ждут), то единственный серьезный вопрос здесь: а нельзя ли чуть-чуть сэкономить на рекламных расходах так, чтобы эффективность рекламы осталась прежней? Почти всегда это сделать можно. Но реклама - не тема «Активного фронта». Разговор о механизмах «Активного фронта» начнем с того момента, когда фирма заявила о себе и своих услугах — в медийной рекламе, спам-рассылке, директ-мейлом или любыми другими известными способами.

Оставим пока и те варианты, когда клиент просто приходит к Вам. Об этом — разговор в следующих выпусках. Сегодня поговорим о том, что происходит, когда он сначала звонит в компанию. Или — делает запрос по Интернету. То есть, предварительно решает выяснить, подходит ли ему Ваша услуга, есть ли у Вас то, что ему нужно. И тогда...

Таким разъяренным этого человека мы еще не видели. Он потрясал своими записями и кричал. Нужно было немного напрячься, чтобы понять, в чем дело. Оказалось — он просто обзвонил десяток клиентов, которые обратились на фирму на прошлой неделе по телефону, - благо, что все входящие звонки фиксировались. И выяснил, что все десять разочарованы результатами. Одного не соединили с нужным специалистом. Второму обещали уточнить и перезвонить — и не перезвонили. С третьим просто невежливо разговаривали. Четвертому показалось, что собеседник сам не знает ответов на его вопросы. И так далее...



Так «коту под хвост» могут уйти результаты самой внушительной рекламной кампании. Что же делать, чтобы подобного не происходило? Или чтобы ущерб от плохого «входа» был как можно меньше? Такой механизм давно отработан в практике бизнеса. Правда, используется он в определенных ситуациях - когда уже состоявшийся клиент обращается в компанию с претензией или проблемой. Причем, такой механизм существует сегодня и в автоматизированном виде, хотя для любой конкретной компании всегда можно сделать «ручную» технологию.

Впервые с автоматизированной системой учета запросов мы столкнулись, работая с телекоммуникационными компаниями. IT-система сотового оператора содержала специальный блок, который был призван помочь клиенту в решении его проблем и вопросов, возникающих при пользовании сотовым телефоном. Приходя на работу, сотрудник абонентской службы

открывал страничку компьютера с полным алгоритмом его действий — от первого шага до точки принятия решений. И самый первый шаг — заполнение запроса от клиента, «проблемного билетика». Если звонит клиент компании, у которого проблемы с Вашим товаром и услугой, то запускается в действие система «trouble-ticket». Клиент позвонил — билетик заведен и зафиксирован в системе. Каждое действие оператора, всех, кто стоит в цепочке решения проблемы, и клиента также фиксируется. И так - шаг за шагом, пока проблема не решена. Тогда «траблтикет» снимается с учета. А, поскольку существуют нормативы «продолжительности жизни» траблтикета, оператор получает либо бонус, либо выговор за темп и качество своей работы с клиентом.

Траблтикеты: на вход!

Подобная технология может быть использована не только при работе с претензиями, но и в ситуации любого входящего телефонного запроса. Если после каждого клиентского звонка заполнять пусть не trouble, но ticket, то эта технология позволит не терять информацию о клиенте и резко повышает отдачу от работы фронт-офиса на входе, при первом контакте с потенциальным покупателем. Особенно это важно, если отношения с клиентом строятся надолго или требуют сложной цепочки последующих действий. Сегодня эту технологию можно встретить в некоторых Интернет-магазинах, многих сервисных и инжиниринговых компаниях. Пытаются это делать даже турагентства, которые, почувствовав на себе конкуренцию, стараются удержать своих клиентов. К сожалению, эта технология пока почти не используется в розничных сетях, работающих с массовым потребителем.

P.S. Посетив один из магазинов аксессуаров и не найдя сумки нужного мне цвета, я была приятно удивлена, когда продавщица записала мои пожелания и номер моего мобильного в компьютер. И, что совсем уж удивительно, через неделю, когда эта модель появилась в продаже, мне перезвонили и пригласили в магазин. ✨

Л. Горбунова

Читайте в номере:

Сокращение штата: сделай мне это нежно	стр.2
Управленец среднего звена: где взять?	стр.4
Менеджерская встреча	
Эффективные методы управления Розницей	стр.5
В зеркальце истории	
О найме иностранцев...	стр.7
Что ест крокодил на обед?	стр.8

Сокращение штата: сделай мне это нежно

Часто говорят, что люди — это такой же ресурс бизнеса, как товар, электроэнергия или сырье. Такой же, да не такой! Товар можно переложить из одного угла склада в другой, и он от этого не станет хуже (если его, конечно, не уронить во время переноски). А с человеком такое получается не всегда. Любые «перемещения» персонала, особенно перемещения болезненные, требуют особой предосторожности. О технологии «деликатного» проведения изменений, затрагивающих персонал, пойдет речь в этой статье. Здесь на примере работы с одним из наших клиентов мы рассмотрим самое жесткое организационное изменение — сокращение штата.

В последние годы проблема поиска людей приобретает для бизнеса беспрецедентную остроту. Однако и сегодня приходится не только искать людей, но и расставаться с ними. Увольнение (сокращение) сотрудников — это сложная этическая проблема. Но иногда такая мера неизбежна. Например, при закрытии бизнес-направления, слиянии компаний, автоматизации или передаче каких-то функций на аутсорсинг. Как это сделать максимально безболезненно? Как не испортить отношений с людьми, и тем самым — свою репутацию на рынке? Именно с таким запросом обратился к нам заказчик, который решил ликвидировать в своем холдинге непрофильное бизнес-направление. На примере этой работы рассмотрим наиболее принципиальные вопросы безболезненного сокращения.

Обсуждение и разработка плана сокращения персонала происходила в узком кругу: только владелец и несколько доверенных топ-менеджеров. С большой осторожностью решался вопрос о расширении этого круга; детально просматривались варианты и последствия информирования конкретных менеджеров о сокращении бизнеса.



Когда владелец договорился с ключевыми менеджерами, то уже вместе с ними выработывался подробный план сокращения: в какие сроки кто будет увольняться, по каким критериям должна определяться очередность увольнений. Отдельно рассматривались возможности в дальнейшем устроить ценных сотрудников внутри других бизнес-направлений холдинга.

После того, как план сокращения приобрел ясные очертания и сроки, владелец и генеральный директор лично встречались с каждым из тех топ-менеджеров, которых это сокращение должно было затронуть. На встречах обсуждалась дальнейшая судьба сотрудника: какую работу может предложить ему холдинг после сокращения должности, или какой будет компенсация за увольнение. Менеджеру также объясняли, чего ждут от него в последние месяцы работы на должности, какую помощь он мог бы оказать в ходе сокращения его подразделения, по каким направлениям деятельности подразделение должно функционировать до последнего дня и т.п. Обсуждался и размер отдельного вознаграждения за эту работу. Впоследствии такие же встречи провели топ-менеджеры ликвидируемых подразделений со своими подчиненными — менеджерами среднего звена.

Следующим шагом стало проведение общего собрания, на котором до сотрудников довели всю связанную с сокращением информацию: в результате чего было принято такое решение; кого, как, почему и на каких условиях будут сокращать. При подготовке собрания особый акцент делался на том, чтобы в результате у людей появилось ощущение плановости проводимой реорганизации, ее управляемости а, главное, — ее неизбежности и объективности. Ведь если информации недостаточно, то люди попытаются заполнить пробелы собственными вымыслами или непроверенными слухами.



**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию
«Снежная Королева»
- с 9-летием!**

**НП «АВТОМИР»
- с 14-летием!**

**Автокомбинат №28
- с 65-летием!**

И тогда вместо трезвой оценки проводимых мероприятий появляется чувство обиды, ощущение стихийности, несправедливости и катастрофичности происходящего.

Конечно же, люди хотят заранее знать о сокращении, чтобы начать готовиться к нему как можно раньше. Но вдруг сотрудники разбегутся раньше времени? Или того хуже: как только узнают о сокращении, сразу уволятся? В этой непростой ситуации компанию поддержали руководители отделов. Они смогли договориться с наиболее лояльными сотрудниками, — и те проявляли чуть больше «трудового героизма» в острые моменты, когда угроза срыва работ возникала в результате внезапных и преждевременных увольнений — а их, конечно же, было немало. При этом людям, на которых ложилась повышенная нагрузка, увеличивалась и заработная плата.

В ходе проводимого сокращения владелец привлек также рекрутинговое агентство. Специалисты из агентства помогали покидающим компанию сотрудникам писать резюме, правильно подавать информацию о своих деловых навыках, «переводить» рассказ о профессиональном опыте на язык предложений рынка труда. Для рекрутеров это было неплохой возможностью пополнить свою базу квалифицированными кандидатами, поэтому отношения между ними и компанией строились на безвозмездной

взаимовыгодной основе. Кроме того, нескольких топ-менеджеров и ключевых сотрудников работодатель сам предложил своим конкурентам, — теперь уже бывшим.

Это был случай наиболее успешно проведенного сокращения, в результате которого практически никто не



ушел из компании с камнем за пазухой.

Еще один важный момент — деньги. Необходимо очень щепетильно отнестись к выплатам сотрудникам. Тщательно просчитать весь фонд заработной платы и рассказать людям, какие деньги они

получат. Помимо заработной платы сотрудникам желательно выплатить компенсационный бонус. В некоторых компаниях бонус не выплачивается, но зато оплачивается еще не использованный отпуск. И если все делается корректно, то как правило, увольнение не вызывает больших конфликтов и обид. Самое главное при сокращении штата — не забывать, что в итоге бывшие сотрудники становятся носителями информации о компании на внешнем рынке. А что эта будет за информация? Не бросит ли она тень на репутацию компании? Вот этого нельзя купить ни за какие деньги. ✨

О. Сидельникова, Ю. Пахомов

Уважаемые коллеги!

В связи с реорганизацией номерного фонда Московской городской телефонной сети в КЦ «ШАГ» поменялись офисные телефоны.

Теперь Вы нам можете позвонить по следующим номерам:

(495) 629-15-74; (495) 629-15-86; (495) 629-15-89.

Фактический адрес, адрес сайта, электронные адреса остались без изменений.

Бенчмаркинг: померяемся эффективностью

Эталонное тестирование предприятий сферы услуг:
среднеотраслевые показатели в США (источник: US Internal Review Service, 2000)

Тип предприятия сферы услуг	Общая выручка (приним-ся за 100%)	Себест-ть реализованной продукции (в % от выручки)	Валовая прибыль	Общие опер. расходы	Чистая прибыль
Предприятия по ремонту	100	40,1	59,9	41,5	18,4
Салоны красоты	100	20,0	80,0	54,0	26,0
Автостоянки	100	32,9	67,1	59,1	8,0
Отели (мотели)	100	12,8	87,2	84,4	2,8
Автозаправочные станции	100	84,0	16,0	12,2	3,8
Стоматологическ. клиники	100	8,5	91,5	49,6	41,9
Фотостудии	100	29,0	71,0	54,8	16,2

Управленец среднего звена: где взять?

Грамотные руководители среднего уровня вскоре станут главным конкурентным преимуществом бизнеса (на конкурентных рынках).

Если компания растет, то рано или поздно вырастет и численность сотрудников. А значит, кто-то должен будет ими управлять, иначе они начнут «управлять» компанией. Какие управленцы наиболее востребованы растущей компанией? Конечно же, линейные менеджеры: ведь их, в отличие от топ-менеджеров, нужно будет найти не одного и не двух, а гораздо больше. Получается, что наличие или отсутствие руководителей среднего звена — это один из ключевых внутренних источников роста компании (если такие руководители есть). Или же одно из ключевых ограничений роста бизнеса (если руководителей нет).

Из-за границы или из регионов столько не завезешь. Надо растить тех, кто способен вырасти.

Российские компании уже давно начали приглашать топ-менеджеров из-за рубежа. Иногда вслед за топами в компанию приходят иностранные менеджеры следующего уровня, но случается это пока еще редко. Руководителей среднего звена можно искать на местном рынке или в регионах. Однако, рост экономики и государственной машины за последние 5-6 лет серьезно подисчерпал эти источники. И теперь стоящего специалиста редко встретишь «в свободном виде» не только на столичном, но и на региональных рынках труда. В этих условиях интересным и перспективным вариантом становится выдвижение на уровень среднего менеджмента «низовых» сотрудников. Особенно это актуально в сетевом бизнесе, где численность персонала подбирается к уровню 500 и более человек.

Подготовка менеджера — это «мат в три хода»: отобрать, подготовить, а потом «пасти и поддерживать» при вхождении в должность. И этим кто-то должен заниматься. А кто?

Если Вы решились идти по пути выращивания менеджеров изнутри, то Вам предстоит пройти три этапа: отобрать, обучить и ввести в должность. Дорожка вроде бы топтаная, но не без «подводных камней».

Если у Вас работает несколько сотен человек, значит, Ваша служба персонала постоянно и достаточно технологично занимается оценкой кандидатов на вакантные должности. Однако разглядеть менеджерский потенциал человека - это не совсем то же самое, что оценить его навыки и опыт работы в рядовой должности. Тут можно воспользоваться услугами компаний, профессионально проводящих оценку (ассесмент) работающего персонала. Рынок таких услуг уже давно формируется в России. Правда, наши заказчики не всегда могут найти компании, которые, по их мнению, выполняют качественный ассесмент менеджеров за приемлемую цену. Ну, в конце концов, можно

положиться и на свою интуицию: ведь люди, потенциал которых нужно оценить - они внутри компании, на виду. Не сам генеральный, так кто-то из других топ-менеджеров сможет назвать достойных кандидатов.

Выявленных кандидатов в менеджеры надо подготовить, обучить менеджерским навыкам. Тут тоже есть «заделы»: и стандартные менеджерские тренинги, и тренинги, настроенные «под заказчика», сегодня предлагает великое множество компаний. Тут важно правильно сформулировать заказ. Потому что Вам нужен не просто обученный человек: нужен реально действующий руководитель. А ведь порой это - «две большие разницы».

Именно поэтому важно, чтобы кто-то провел кандидата в менеджеры через третий этап - вхождения в должность, наработки первого реального опыта работы с подчиненными. Все, что освоено в учебном режиме, должно теперь прорасти в повседневной работе с подчиненными.

Крайне способствует такому «проращиванию» стажировка кандидатов в руководители у наиболее сильных и опытных менеджеров в своей же компании. Но кто сможет организовать эту передачу живого управленческого опыта? Кто задаст правила?

Кубики есть, а строителей мало. На рынке можно заказать ассесмент, серию тренингов. Но кто способен «ответить за весь костюм»? Грамотных HR-ов мало и они дороги. Альтернативный путь - «HR на аутсорсинге».

Кто все это сделает? Кто проведет весь процесс от начала до конца? Кто соберет из «кубиков» высокую, устойчивую и красивую «башню»? Конечно же, правильный ответ - «Директор по персоналу», грамотный HR-директор. Он у Вас уже есть? К сожалению, квалифицированный директор по персоналу нынче на рынке в таком же дефиците, как и все остальные топ-менеджеры. Можно, правда, встретить кандидата с хорошим потенциалом, но кто-то и с ним должен проделать описанный выше путь.

Что же делать тому, кому не повезло обзавестись «дефицитным» HR-директором? - Можно попробовать купить «HR на аутсорсинге». Два года назад мы предложили эту услугу заказчикам и апробировали ее в нескольких компаниях — довольны остались и мы, и заказчики. Хотя сложностей здесь, разумеется, немало.

«Научишь на свою голову, а он хвостом махнет - и к конкуренту!»

Ну что ж, от этого не застрахован никто. Самое надежное средство против такого исхода — это как можно быстрее наращивать эффективность своего бизнеса. А еще лучше - пробиваться в лидеры. Тогда у Вас будет и притягательный для сотрудников бренд, и возможность платить им столько, сколько не смогут предложить конкуренты. И это, пожалуй, единственное верное средство... ✨

В. Хомутов

Эффективные методы управления в розничном бизнесе

Сегодня ритейл - одна из наиболее развитых сфер бизнеса, где острота конкуренции действительно заставляет бороться и за клиента, и за высокий уровень бизнес-технологий. На правах первопроходцев руководители розничных компаний набивали и набивают шишки там, где представители других отраслей идут по их стопам и могут уже не «спотыкаться». 21 июня 2007 года Консалтинг-Центр «ШАГ» собрал руководителей розничных сетей на менеджерской встрече «Эффективные методы управления в рознице: опыт лучших».

Открыла встречу **Любовь Горбунова, партнер Консалтинг-Центра «ШАГ»**. Обобщая опыт работы с руководителями розничных компаний, Любовь рассказала о смене интересов ритейлеров за последние несколько лет. Если прежде приоритетом развития розницы был поиск удачных мест для открытия точек, то сегодня во главу угла становится борьба за эффективность, которая разворачивается по всем направлениям: товарный портфель, логистика, взаимодействие с потребителем. Наиболее проблемным участком в борьбе за эффективность оказались сотрудники компании, а точнее - продавцы. С одной стороны, растущие розничные сети уже вытянули из рынка труда практически весь возможный ресурс, да и новые пополнения продавцов не спешат на смену ветеранам: сказывается начало вползания страны в «демографическую яму». С другой стороны, у подрастающего поколения иные мотивы к труду, иной уровень мобильности. Любовь Горбунова кратко рассказала участникам о путях, на которых авангард розничного бизнеса пытается сегодня решать проблему кадрового голода.

Продолжил встречу **Денис Никулин, исполнительный директор компании «АБМ – холдинг»** (сеть «Модный Базар»/«Fresco»). Прежде Денис руководил розницей в таких известных компаниях, как «М.Видео», «Dixis» и «Снежная Королева». Денис обратил внимание на необходимость сквозного выстраивания работы розницы под стратегические задачи компании. Там, где «исторически» сложившееся положение дел расходится со стратегическими ориентирами, могут потребоваться серьезные реформы. Например, в сети «Модный базар» Денису пришлось не только закрыть часть неэффективных магазинов, но и быстро, менее чем за полгода, заменить 80% директоров в оставшихся точках. Участники были поражены столь радикальными шагами, посыпались вопросы, и русло дискуссии само собой повернуло к проблематике кадрового наполнения быстро растущих сетей.

Поиск новых директоров, - пояснил Денис, - дело не столь сложное, как может показаться. Главное - четко

представлять, каких людей ищешь. Например, в сети «Модный Базар» директор московского магазина — это в большей степени «продвинутый» администратор, в то время как региональный директор должен быть более зрелым менеджером, с серьезным багажом управленческого и даже предпринимательского опыта. Подбором московских директоров в «Модном базаре» занималась собственная

кадровая служба, региональных директоров искали местные кадровые агентства. Для успешного взаимодействия с региональными агентствами



необходимо четко и понятно донести до них профиль желаемого кандидата, ознакомить с действующей должностной инструкцией. Самой острой в работе с рекрутерами оказалась проблема конфиденциальности поиска: действующий директор не должен был знать о том, что его собираются менять. По результатам поиска несколькими агентствами составлялся «пул» из 8-10 кандидатов. Для выбора из них директора в регион выезжали руководитель розничной сети и директор кадровой службы. Если оба выбирали одного и того же кандидата, то вопрос считался решенным. Если же мнения расходились, то оба претендента вызывались в Москву, где окончательное решение принимал генеральный директор.

На просьбу назвать самую большую ошибку в своей карьере, Денис ответил: главные ошибки — это оттягивание момента увольнения неподходящего человека. Решения об увольнении и сегодня даются ему нелегко. Однако какое-то время назад пришло понимание, что такие решения полезны не только для компании, но и для самого сотрудника: ведь он находится не на «своем» месте и тоже страдает из-за этого.

Во время дискуссии обсуждалось множество вопросов управления персоналом: можно ли платить сотрудникам зарплату ниже или выше рынка, где же все-таки найти продавцов и другой персонал для розничной точки, как адаптировать нового сотрудника и т.д.

Продолжила менеджерскую встречу **Лариса Меньшикова, директор по региональному развитию компании «Finn Flare»**, с докладом «Франчайзинговая сеть: преимущества и недостатки. Опыт компании «Finn Flare». Компания Finn Flare известна российским гражданам

11 октября 2007 года
Консалтинг-Центр «ШАГ»
планирует провести очередную
бизнес-встречу Владельцев и
Генеральных директоров бизнесов



еще с советских времен, когда спортивные костюмы этой финской марки продавались только в «Березках» и изредка их можно было достать в «ГУМе» и «ЦУМе». Сегодня развитие марки в странах Скандинавии и в России идет разными путями. Сначала в России Finn Flare пошла по пути развития мультибрендовой сети «Люди в новом», переняв опыт скандинавских стран. Однако в 2002 году

российское руководство приняло решение развивать монобрендовую сеть. Уже через год в г. Сочи был открыт первый франчайзинговый магазин. Сегодня у компании 270 фирменных магазинов в регионах страны (и собственных, и франчайзинговых).

Бум франчайзинга в России пришелся на 2002-2003 год, когда у сетей возникла потребность в освоении максимального географического пространства. Достоинств у этого пути множество — возможность ускоренного роста, резкое увеличение стоимости бренда. Однако франчайзинговая схема имеет и ряд недостатков: риск нарушения договора со стороны франчайзи, меньшая рентабельность. Что же все-таки необходимо для построения франчайзинговой сети? Лариса рассказала об основных выводах из опыта Finn Flare.

1. Документированные стандарты для партнеров.

В компании Finn Flare существуют различные документы, регламентирующие отношения с партнерами и требования к их работе. Четко зафиксировано, что есть фирменный стиль компании от дизайн-проекта до фирменных цветов; какие имиджевые элементы должны быть использованы, как они зависят от типа магазина. В стандартах описана маркетинговая и рекламная политика и все средства коммуникации, которыми могут пользоваться партнёры. Безусловно, нельзя обойтись без «Мерчандайзинг-бук» - документ ориентирован, прежде всего, на новых франчайзи, которые раньше не занимались одежным бизнесом и не знают многих тонкостей размещения товара в зале и на витринах. Документ «Стандарты управления фирменным розничным предприятием» посвящен качеству обслуживания в фирменных магазинах. Из нововведений — подготовка выпуска специальных книг для «сезонных» продавцов. Из такой книги можно будет узнать об истории компании, ее конкурентных преимуществах. Будет дан некоторый минимум знаний по технологии обслуживания: как подойти к покупателю, когда уместно задать вопрос, как работать с возражениями.

2. Единая маркетинговая и рекламная политика. Компания Finn Flare приняла решение использовать рекламные возможности центрального телевидения. «Всю федеральную рекламу мы берем на себя, а франчайзи представляется скидка в 1% от годового оборота, чтобы покрыть затраты на ту рекламу, которую они делают в городах. У франчайзи есть обязательства по рекламе на местах: необходимо купить 1 билборд на 1 фирменный магазин и размещать рекламный плакат в течение 10 месяцев в год. За этим строго следят».

3. Ответность и контроль. Разработаны специальные формы еженедельной отчетности по текущей деятельности. Отчеты предоставляются в Центральный офис с разбивкой по дням; различные параметры продаж в магазинах анализируются и для оперативного реагирования, и для того, чтобы формировать и корректировать заказы на следующий год. Эти отчеты очень тяжело внедрялись, не все франчайзи готовы были вести такой полный и подробный учет своих продаж. Однако сейчас этим инструментом пользуются не только сотрудники центрального офиса, но и сами партнеры. «И они очень благодарны за то, что мы заставили их вести эту статистику».

«Раз в год в магазинах проводится плановый аудит силами сотрудников центрального офиса. Внеплановые аудиты предпринимаются, если в компанию поступил сигнал о каких-либо нарушениях. Тогда мы выезжаем в магазин, изучаем вопрос и объясняем, почему так делать нельзя».

Наибольшая проблема состоит в том, что представители офиса не могут ездить в регионы часто. Приходится использовать «маленькие хитрости». Например, фотоотчеты по оформлению торгового зала. С их помощью менеджеры компании следят за сменой сезонных POS-материалов, проверяют соответствие ярлычков, имиджевых элементов. Кроме того, ежемесячно партнеры предоставляют специальные фотоотчеты для мерчандайзера, который затем консультирует их по телефону или электронной почте. Используется и методика «тайного покупателя»: по специально разработанной анкете привлеченные для этого аутсорсеры оценивают как собственные магазины компании, так и франчайзинговые магазины.

Лариса рассказала, что сегодня в компании параллельно с традиционными видами франчайзинга появляется новый вид управления магазинами в регионах — некий гибрид из франчайзинговой схемы и собственной розничной сети. Например, инвестиции по открытию магазина берет на себя региональный партнер, а компания Finn Flare бесплатно предоставляет товар. Управление точкой совместное, прибыль делится между обоими участниками. Другая, не менее интересная схема партнерства - передача собственного магазина в управление региональному партнеру. Этот способ взаимодействия вырос из проблем поиска регионального директора, персонала, площадок под склад и т.д. Докладчица уверена, что эти схемы также получат большое распространение в России. Подобных схем может быть разработано много и, в зависимости от задач, они могут меняться, приближаясь то к франчайзинговой схеме, то к собственной рознице. ✨



«Вчера собрание акционеров ГК «Незабудка», развивающей на Урале одноименную торговую сеть, приняло решение сменить управляющего компанией: гендиректор Гарри Вильсон ушел из компании, не проработав в ней и пяти месяцев... Акционеры объясняют уход Вильсона тем, что экспат не справился с российским бизнесом. Гарри Вильсон в свою очередь заявляет, что акционеры уральской сети не исполняли своих обещаний и не прислушивались к рекомендациям...»

«Незабудка заговорит по-русски». РБК daily, 23 мая 2007 г.

Мы ровным счетом ничего не хотим сказать ни о г-не Гарри Вильсоне, ни о сети «Незабудка». Мы хотим сказать, что это далеко не первая подобная история, которая происходит на наших глазах. Хотя, оказывается, подобные истории происходили задолго до того, как мы появились на свет...

О найме иностранцев...

В 17 веке стало очевидно, что традиционный русский подход к ведению войны больше никуда не годится... Московская армия распускалась по домам осенью и снова собиралась по весне. Воины являлись на службу с самым разномастным оружием. Не было ни установленного боевого порядка, ни порядка подчиненности, ни тактики ведения боя. Конница и нестройная толпа пехотинцев по сигналу въезжала на поле брани, а там уж каждый воин бился во что горазд. Этого способа ведения войны вполне хватало, если противниками были татары, воевавшие точно так же, но имевшие еще худшее вооружение...

Однако, столкнувшись с армиями Польши, Османской империи и Швеции, особенно в наступательных операциях, московские войска никак не могли с ними тягаться... В конце 16 в. — начале 17 в. западноевропейские государства разработали «научные» способы ведения войны. Война постепенно сделалась ремеслом профессионалов и на первое место в сражениях вышли наемники. Технические усовершенствования сочетались с глубокими изменениями в тактике. Был введен порядок подчиненности, при котором командир подразделения отвечал за поведение своих солдат на поле битвы и вне его; неповоротливые армии были разбиты на бригады, полки и батальоны... Такие постоянные профессиональные армии приходилось содержать круглый год за счет казны.

Находясь под впечатлением успехов иноземных войск на своей территории, русское правительство стало после окончания Смутного времени брать на службу офицеров-иностранцев, которые должны были формировать «новые» полки западного типа и командовать ими.

Тем не менее, победы продолжали ускользать от россиян.... Одна из причин постоянных неудач заключалась в том, что служилое сословие с презрением относилось к

боевым действиям в строю и под командой иноземных офицеров... Более того, новые полки, точно также, как и старые, распускались каждой осенью, чтобы правительству не приходилось тратиться на них в бездельные зимние месяцы, и такой подход не давал иноземным офицерам никакой возможности сделать из них дисциплинированное, боеспособное войско...

(Цит. по: Ричард Пайпс. «Россия при старом режиме». М.: Захаров. 2004. сс. 163-164)

То есть, правительство зовет иностранцев — и требует от них «новой» армии. А само в то же время продолжает поддерживать старые традиции. Народ же просто «презирает действия в строю да под началом иноземцев». И всей душой народ вместе с правительством. Авось, как татар, шапками закидаем...

Вполне возможно, что «иноземцы» ничего у нас не понимают. Только зачем тогда мы их зовем к себе?

А зовем — все по той же причине.

Достаточно просто сравнить «производительность труда» в отечественных и зарубежных компаниях.

Опубликовав десятки обзоров на эту тему, можем точно сказать - мы становимся все лучше. Если раньше отставали по производительности на порядки, теперь отстаем в разы...

Конечно, для того, чтобы этот процесс двигался еще быстрее, не обязательно звать иноземцев. Тем более что профессионалов среди них тоже надо поискать. Жизнь показывает, что лучше всего начинать с «правительства». То есть — просто поменять кое-что у себя в голове. А цифры покажут — насколько это нам удастся. ✨

Е. Емельянов



ПОЗДРАВЛЯЕМ!

Компанию

«Снежная Королева»

- за победу в конкурсе «Лучшие розничные торговые сети Санкт-Петербурга - 2007»

Что ест крокодил на обед? (Исследование Консалтинг-Центра «ШАГ»)



Во времена инквизиции за хранение тех или иных книг сжигали на костре, а в сталинскую эпоху за переписанного от руки Гумилева отправляли в лагеря. Стоимость некоторых экземпляров книг исчисляется миллионами. Несколько недель назад главной новостью мировых средств массовой информации стала книга - последняя история о Гарри Поттере и его друзьях. Россияне традиционно считаются самой читающей нацией. Относятся ли к категории читателей представители бизнеса, выяснял Консалтинг-Центр «ШАГ».

Менее 8% опрошенных совсем не успевают читать. Остальные владельцы и топ-менеджеры не только успевают, но и любят читать: «Читать — это просто необходимость», «Безусловно, успеваю читать. Читаю очень много: и газеты, и журналы, и книги», «Последний раз читал минут 10 назад». Однако у начальников, как и у их подчиненных, не всегда совпадают желаемое и действительное: «Если говорить о какой-то специфической литературе, которая необходима для работы, то она читается регулярно. А на то, что хотелось бы почитать в охотку, времени практически не бывает», «Художественную читаю мало, в основном в отпуске» и т.д. Не все довольны и интенсивностью чтения: «Читать успеваю с трудом», «Читать практически не успеваю».

Способ чтения.

Менее 10% опрошенных читают с помощью современных портативных устройств. «Успеваю читать благодаря КПК», «В основном читаю через Интернет», «Если покупаю журнал — то только «Эксперт», хотя тоже совмещаю с Интернет версией». Остальные получают информацию с традиционных носителей - напечатанных в типографиях книг, журналов и газет.

Профессиональное чтение.

Более 80% участников опроса читают специализированную бизнес-литературу. «Последняя книга, которую я прочитал — «Бухгалтерия для неспециалистов», «В основном это экономические специализированные журналы», «Все последние книги связаны с оборудованием и его производством». Более 16% от числа опрошенных читают бизнес-книги, чуть больше 30% - бизнес-журналы и еще 25% читают бизнес-газеты. Какой-то одной любимой всеми книги опрос не выявил. Видно, как говорится, у кого что болит, тот то и читает. Читатели периодики оказались более единодушны. Были названы «Ведомости», «Коммерсант», «Эксперт», «Профиль», «Деньги», «Секрет Фирмы».

Не только по специальности...

Ничто человеческое не чуждо преуспевающим мира сего. Журналы о компьютерах, машинах и домашних

интерьерах, познавательные журналы (например, «Вокруг света»), развлекательные журналы, художественная литература — все это не проходит мимо бизнес-сообщества. Среди опрошенных почти 17% читают специализированные журналы: «Из журналов люблю «Домашний Интерьер», «Иногда перепадают журналы про машины, которые раздуют глаз мужчины», «Люблю читать журналы про компьютерные игры. Но в последнее время редко получается». Еще 30% читают художественную и развлекательную литературу: «Последней из книг читала Пауло Коэльо «Одиннадцать минут», «Чаще читаю книги. Предпочитаю читать классическую литературу. Последняя книга - Мураками. А предпоследняя — Сергей Минаев», «Последняя книга, которую читал, Дэн Браун», «Вчера читал книжку «Как я стал идиотом» и т.д. По признанию самих владельцев и менеджеров, «всласть для души» удастся почитать лишь в отпуске. 16% опрошенных в свободное время успевают читать различные развлекательные журналы: «Читаю журнал «Семь дней», поскольку жена покупает, он всегда на столе», «Иногда бывает, читаю познавательные журналы», «Недавно «Вокруг света» читал».

Напоследок.

О том, что читают в метро, мы знаем, наблюдая за соседями. Чего там только не встретишь: книги по квантовой механике и rocket book Дарьи Донцовой, затертый том Диккенса и анекдоты, Гумилева и Толкиена. Как выяснилось, такое же разнообразие наблюдается и среди тех, кто стоит сегодня у руля Российского бизнеса и борется за выживание частных предприятий. ✨

И. Шкиперова

Из записной книжки консультанта

Владелец Генеральному директору: «Я все понимаю, но зачем ты просишь?» ***

Из обсуждения внедряемой учетной программы: «Основной инструмент бренд-менеджера — это руки бренд-менеджера». ***

Соискатель руководителю службы персонала (дело происходит осенью):

- Я собираюсь проработать у Вас очень долго.

- Как долго?

- Аж до Нового года! ***

Коммерческий директор: «Мы с ним торговались до тех пор, пока наша цена его не устроила. Мы, конечно, так и остались при своей цене, но просто по-другому ее показали».

Главный редактор: Ю. Пахомов Выпускающий редактор: В. Хомутов Ответственный секретарь: Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2007 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 629-15-74, 629-15-86 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.